

Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol.6 No.2 Juli 2009
ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI
PERUBAHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN: IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING

Hervin Prasetyo

Suharnomo

Abstraksi

Penelitian ini akan mengkaji ulang beberapa hipotesis mengenai pengaruh perubahan orientasi kepemimpinan terhadap kinerja individu dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari perubahan orientasi kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, tetapi terdapat juga penelitian yang tidak mendukung pengaruh langsung ini. Penelitian ini menawarkan iklim kerja sebagai *variable mediating* dalam hubungan tersebut.

Responden dalam penelitian ini adalah 100 orang karyawan PT. Telkom, Tbk. Kuesioner digunakan dalam pengumpulan data gaya kepemimpinan, iklim kerja, kinerja individu, dan kepuasan kerja. Untuk analisis data, digunakan analisis jalur menggunakan software AMOS.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hipotesis menyatakan bahwa iklim kerja dapat memediasi hubungan antara perubahan orientasi kepemimpinan terhadap kinerja individu dan kepuasan kerja.

Kata kunci: Perubahan orientasi kepemimpinan, kinerja, kepuasan kerja, iklim kerja

Abstract

This study attempts to review some hypotheses regarding the effects of

change-oriented leadership on individual performance and job satisfaction. Some study show that there were direct effect of change-oriented leadership on performance and job satisfaction but the others weren't not support those direct influence. This research offers work climate as a mediating variable on that relationship..

Respondents of the research were 100 employees of PT Telkom Tbk. The questionnaire are used to obtain data on leadership style, work climate, individual performance and job satisfaction. Path analysis by using AMOS software is used to analyze of data.

The result shows, change-oriented leadership has positive and significant impact on performance and job satisfaction. The hypothesis states that work climate come to mediate the relationship between change-oriented leadership on individual performance and job satisfaction is supported.

Keyword: Change-Oriented Leadership, Performance, Job satisfaction, Work climate

1. Latar belakang

Perubahan lingkungan (*environmental change*) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan terseok, bahkan akan mati terlindas oleh hukum perubahan.

Locke (1997) menyebutkan sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan, yakni kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etikal.

Globalisasi ekonomi dan budaya yang dipicu oleh perkembangan pesat teknologi informasi dan transportasi telah menyebabkan dunia ini bagaikan desa global (*global village*). Perubahan struktur demografik dan sosial juga berlangsung secara sangat signifikan.

Diperlukan kepemimpinan dengan orientasi perubahan karena akan berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja. Kinerja dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat apabila seorang pemimpin perusahaan memiliki kemauan untuk berubah sesuai dengan perubahan lingkungan global seperti yang terjadi pada saat ini.

2. Landasan teori

Menurut Kartini Kartono (1994:181) pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan sehingga dia memiliki kebebasan dan kewibawaan untuk menggerakkan, mengarahkan dan membimbing bawahan. Juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu.

2.1. Kepemimpinan Berorientasi Perubahan

Tiga bentuk dimensi yang diusulkan oleh Yukl (2004) sesuai dengan teori transformasi dan karismatik kepemimpinan, meskipun pada kenyataannya tujuannya adalah untuk menjelaskan proses kepemimpinan pada tingkat analisa konseptual yang berbeda. Model ini berusaha menjelaskan pengaruh pemimpin

dalam proses organisasi, menganalisa kesatuan, aspek kepemimpinan yang efektif, dan menyoroti pentingnya kepemimpinan.

Kepemimpinan berorientasi perubahan merupakan kepemimpinan yang dilandasi oleh berbagai faktor terutama faktor eksternal. Jelaslah, perubahan lingkungan akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional. Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan terutama globalisasi tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan terseok, bahkan akan mati terlindas oleh hukum perubahan.

2.2. Iklim Kerja

Iklim kerja akan membawa dampak psikologis terhadap kinerja dan kepuasan kerja karena dari iklim kerja yang kondusif seseorang tidak akan merasakan beban kerja yang berat namun menganggap pekerjaan sebagai permainan yang mengasyikkan. Bedjo Siswanto (1987:17) mengemukakan bahwa iklim kerja adalah suatu situasi dan keadaan kerja yang tinggi, dalam rangka pencapaian produktivitas kerja sesuai dengan target produksi yang diharapkan.

Iklim kerja dalam hal ini menyangkut lingkungan organisasi kerja, yaitu keseluruhan sumber yang tersedia, baik sumberdaya manusia seperti pengelompokan kerja, wewenang dan tanggung jawab, maupun sumber non manusia seperti berbagai fasilitas, dan kondisi lingkungan kerja. Suasana kerja tersebut diatur sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang

digerakkan sebagai satu kesatuan yang utuh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.3 Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan - kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda - tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap individu terhadap pekerjaannya (Pool, 1997). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman seseorang (Locke dan Luthans, 2001). Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari persepsi karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa perubahan yang berorientasi pada kepemimpinan yang bisa merubah hasil kinerja dan kepuasan. Penelitian juga akan melihat pengaruh variabel iklim kerja yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja serta kepuasan kerja.

3. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Hubungan antara kepemimpinan berorientasi perubahan terhadap kinerja dimediasi oleh iklim kerja dengan pengaruh positif.

H2 : Hubungan antara kepemimpinan berorientasi perubahan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh iklim kerja dengan pengaruh positif.

4. Metode Penelitian

4.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil untuk diteliti. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive* yaitu didasarkan pada kriteria bidang pekerjaan dan tingkat jabatan. Jumlah sampel sebanyak 100 karyawan pada PT Telkomsel Branch Semarang.

4.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Hasil tanggapan terhadap variabel kepemimpinan dapat dijelaskan

sebagai berikut:

Tabel 1. Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan

No	Indikator	SS		S		N		TS		STS		Rata-rata
		Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	
1	Manajer menganalisa peristiwa eksternal dan trend untuk mengenali ancaman dan peluang	14	70	60	240	24	72	2	4	0	0	3.86
2	Manajer menanyakan karyawan untuk melihat sebuah masalah dari perspektif berbeda.	5	25	66	264	29	87	0	0	0	0	3.76
3	Manajer menanggapi secara tepat perubahan dalam berbagai aspek seperti politik, peraturan, dan lingkungan bisnis	8	40	63	252	28	84	1	2	0	0	3.78
4	Manajer melakukan pemantauan terhadap lingkungan bisnis perusahaan.	3	15	51	204	43	129	3	6	0	0	3.54
5	Manajer menggalakkan pemikiran inovasi	4	20	70	280	26	78	0	0	0	0	3.78
6	Manajer menjelaskan bahwa perubahan adalah penting	4	20	43	172	52	156	1	2	0	0	3.50
7	Manajer selalu memimpin perubahan	3	15	71	284	25	75	1	2	0	0	3.76
8	Manajer berani mengambil resiko pribadi	13	65	48	192	35	105	4	8	0	0	3.70
	Rata-rata											3.71

Sumber: Data Yang Diolah

Karyawan PT. Telkomsel Branch Semarang sudah merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan yang berorientasi pada perubahan. Skor jawaban dari masing-masing indikator lebih besar dari 3. Dari 8 item pertanyaan, jawaban yang relatif rendah ditunjukkan oleh indikator "Manajer melakukan pemantauan terhadap lingkungan bisnis perusahaan" yaitu sebesar 3,54.

4.3 Deskripsi Variabel Iklim Kerja

Tanggapan terhadap variabel iklim kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2. Tanggapan Responden Mengenai Iklim Kerja

No	Indikator	SS		S		N		TS		STS		Rata-rata
		Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	
1	Tim sangat terbuka dan mau untuk berubah	4	20	70	280	26	78	0	0	0	0	3.78
2	Pandangan tiap orang adalah untuk didengar, bahkan jika dia adalah kaum minoritas.	29	145	46	184	25	75	0	0	0	0	4.04
3	Keikutsertaan anggota tim adalah wajib	36	180	42	168	22	66	0	0	0	0	4.14
4	Tim berorientasi pada tugas	19	95	68	272	13	39	0	0	0	0	4.06
5	Melakukan Inovasi / Pembaruan	9	45	71	284	18	54	2	4	0	0	3.87
6	Tim berpikiran <i>Objective</i>	7	35	72	288	19	57	.2	4	0	0	3.84
	Rata-rata											3.96

Sumber: Data Yang Diolah

Jawaban tidak setuju indikator variabel iklim kerja diperoleh dan 2 orang.

Hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil karyawan saja yang masih merasakan adanya iklim kerja yang kurang baik di PT, Telkomsel Semarang.

4.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tanggapan terhadap variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 3. Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja

No	Indikator	SS		S		N		TS		STS		Rata-rata
		Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	

1	Beban kerja yang ringan akan meningkatkan kinerja saya	19	95	57	228	24	72	0	0	0	0	3.95
2	Orang - orang disini dapat bergaul dengan baik satu sarna lain	25	125	51	204	24	72	0	0	0	0	4.01
3	Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik daripada kompetitor	4	20	63	252	27	81	6	12	0	0	3.65
4	Saya mendapatkan dukungan yang cukup dari rekan. kerja saya	9	45	71	284	20	60	0	0	0	0	3.89
5	Para manager memberi dukungan terhadap saya	11	55	71	284	18	54	0	0	0	0	3.93
6	Saya merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan	5	25	78	312	16	48	1	2	0	0	3.87
	Rata-rata											3.88

Sumber: Data Yang Diolah

Meskipun memiliki rata-rata skor jawaban yang tinggi, namun ada 6 responden yang menyatakan adanya tidak setuju diperoleh dari item pertanyaan "Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik daripada kompetitor".

4.5. Deskripsi Variabel Kinerja

Hasil tanggapan terhadap variabel Kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

No	Indikator	SS		S		N		TS		SBr		Rata-rata
		Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	Frek	Skor	
1	Karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.	2	10	69	276	29	87	0	0	0	0	3.73

2	Karyawan memegang standar profesionalitas yang tinggi	6	30	67	268	27	81	0	0	0	0	3.79
	Karyawan memelihara kualitas pekerjaan	25	125	47	188	28	84	0	0	0	0	3.97
3	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	8	40	66	264	23	69	3	6	0	0	3.79
4	Karyawan selalu sukses melaksanakan pekerjaannya	7	35	77	308	16	48	0	0	0	0	3.91
	Rata-rata											3.84

Sumber: Data Yang Diolah

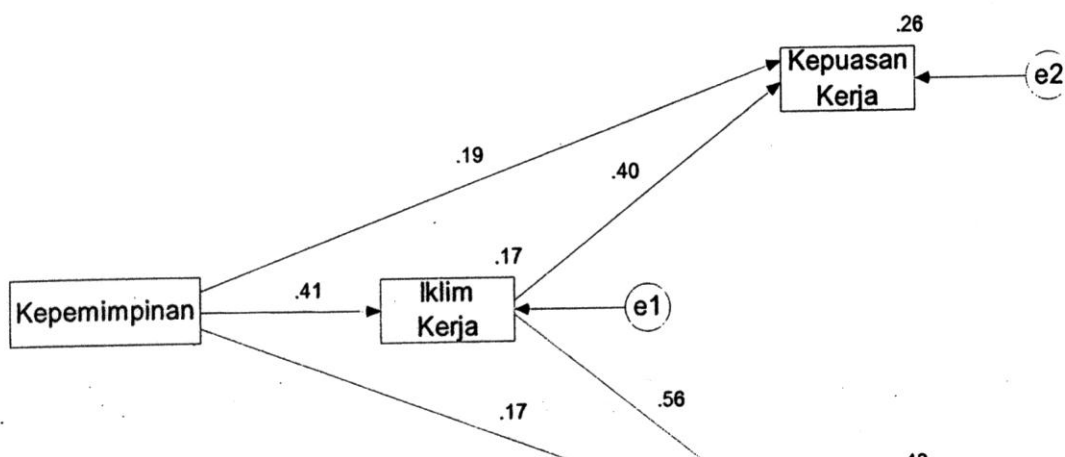
Kinerja yang dimiliki dalam hal ini terlihat dari pemenuhan kuantitas dan kualitas kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil jawaban diperoleh bahwa masih cukup banyak responden yang memberikan skor tengah atau jawaban netral. Hal ini menunjukkan bahwa ada perasaan atau anggapan bahwa pegawai masih belum sepenuhnya dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

4.6. Analisis Jalur

Penelitian ini menggunakan model analisis jalur linier untuk pembuktian hipotesis penelitian. Perhitungan statistik dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program AMOS.

Gambar 4.1

Model Jalur / Path



Model persamaan jalur diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Persamaan Jalur

	Estimate	S.E.	Std. Estimate	C.R.	P
Iklm Kerja ← Kepemimpinan	0.332	0.074	0.408	4.45	0.000
Kepuasan Kerja ← Iklm Kerja	0.366	0.086	0.402	4.24	0.000
Kinerja ← Iklm Kerja	0.425	0.063	0.565	6.78	0.000
Kepuasan Kerja ← Kepemimpinan	0.140	0.070	0.189	1.99	0.046
Kinerja ← Kepemimpinan	0.105	0.051	0.172	2.06	0.039

Sumber: Data Yang Diolah

Bentuk persamaan standar dalam penelitian ini diperoleh sebagai berikut:

$$IK = 0,408 \text{ Kep} + e_1$$

$$KK = 0,189 \text{ Kep} + 0,402 \text{ IK} + e_2$$

$$Kin = 0,172 \text{ Kep} + 0,565 \text{ IK} + e_3$$

Diperoleh bahwa masing-masing variabel dalam 3 model jalur tersebut memiliki koefisien dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan akan meningkatkan iklim kerja. Selanjutnya peningkatan kepemimpinan dan iklim kerja akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

5. Hasil Penelitian

5.1 Hasil Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap iklim kerja dan dilanjutkan dengan pengaruh iklim kerja terhadap kinerja. Pengujian pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan rumus Sobel.

Dari hasil pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap iklim kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,332 (P1) dengan standar error pengujian sebesar 0,074 (Se1). Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,425 (P2) dengan standar error sebesar 0,063 (Se2).

Besarnya koefisien tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja merupakan perkalian dari pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja dengan Iklim Kerja terhadap Kinerja, sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$PI2 = P1.P2 = (0,332) (0,425) = 1411$$

Besarnya standar error tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja merupakan hasil produk perkalian dari standar error pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim kerja dengan Iklim Kerja terhadap Kinerja, sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{P_1^2 \cdot Se_2^2 + P_2^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2} \\ &= \sqrt{(0,332)^2(0,063)^2 + (0,425)^2(0,074)^2 + (0,074)^2(0,063)^2} \\ &= \sqrt{0.000437 + 0.000989 + 0.000022} \\ &= \sqrt{0,001448} \\ &= 0,038 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$t = \frac{P_{i2}}{Se_{i2}} = \frac{0,1411}{0,038} = 3,708$$

Nilai t sebesar 3,708 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja dengan melalui iklim kerja dapat diterima. Dengan demikian **Hipotesis 1 dapat diterima.**

5.2. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis 2 untuk pengujian pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja dan dilanjutkan dengan pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Pengujian pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan rumus Sobel.

Dari hasil pengujian pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,332 (P1) dengan standar error pengujian sebesar 0,074 (Se1). Selanjutnya pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,366 (P2) dengan standar error sebesar 0,086 (Se2).

Besarnya koefisien tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan

kerja merupakan perkalian dari pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja dengan Iklim Kerja terhadap Kepuasan kerja, sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$PI2 = PI.P2 = (0,332) (0,366) = 0,1215$$

Besarnya standar error tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja merupakan hasil produk perkalian dari standar error pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim kerja dengan Iklim kerja terhadap Kepuasan kerja, sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{P_1^2 \cdot Se_2^2 + P_2^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2} \\ &= \sqrt{(0,332)^2(0,086)^2 + (0,366)^2(0,074)^2 + (0,074)^2(0,086)^2} \\ &= \sqrt{0,000815 + 0,000734 + 0,000041} \\ &= \sqrt{0,001589} \\ &= 0,040 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} PI2 & 0,1215 \\ t &= \frac{PI2}{Se_{12}} = \frac{0,1215}{0,040} = 3,048 \end{aligned}$$

Nilai t sebesar 3,048 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan melalui iklim kerja dapat diterima. Dengan demikian **Hipotesis 2 diterima**.

6. Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Berorientasi Perubahan sangat mempengaruhi variabel Kinerja dan Kepuasan Kerja dengan dimediasi oleh Iklim Kerja pada PT. Telkomsel Tbk.

Pada variabel Kepemimpinan Berorientasi Perubahan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkomsel Tbk dengan nilai CR sebesar 2,061 dan probabilitas sebesar 0,039. Hal ini berarti kepemimpinan berorientasi perubahan merupakan pertimbangan yang penting bagi para karyawan untuk meningkatkan kinerja. Semakin seorang pemimpin berorientasi perubahan semakin tinggi pula kinerja yang dilakukan oleh para karyawan.

Kepemimpinan Berorientasi Perubahan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai CR sebesar 1,999 dan probabilitas sebesar 0,046. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja Karyawan juga dipengaruhi oleh faktor Kepemimpinan Berorientasi Perubahan. Apabila seorang pemimpin berorientasi perubahan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut.

Pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan hubungan variabel Kepemimpinan Berorientasi Perubahan terhadap Kinerja dimediasi oleh Iklim Kerja. Pada pengujian hipotesis yang kedua, menunjukkan hubungan variabel Kepemimpinan Berorientasi Perubahan terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Iklim Kerja dengan nilai t sebesar 3,048. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan

Berorientasi Perubahan mempengaruhi Kepuasan Kerja secara tidak langsung dengan dimediasi oleh Iklim Kerja.

7. Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara Kepemimpinan yang Berorientasi Perubahan pada PT. Telkomsel terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkomsel. Artinya Gaya Kepemimpinan Berorientasi Perubahan akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
2. Dari hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara Kepemimpinan yang Berorientasi Perubahan pada PT. Telkomsel terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkomsel. Kepemimpinan Berorientasi pada Perubahan akan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Dari hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan yang Berorientasi Perubahan pada PT. Telkomsel terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkomsel dengan dimediasi oleh Iklim Kerja. Artinya Kepemimpinan Berorientasi pada Perubahan akan mempengaruhi Iklim Kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

8. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya manajer lebih sering menganalisa peristiwa eksternal untuk mengenali ancaman dan peluang karena dirasa dari hasil analisis data menunjukkan bahwa manajer yang sering menganalisa peristiwa eksternal perusahaan memiliki peluang lebih tinggi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Penelitian dengan menggunakan variabel Kepemimpinan Berorientasi Perubahan merupakan lingkup yang luas yang sangat terpengaruh proses eksternal. Penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya pada satu perusahaan saja yang diteliti, namun perusahaan berbeda untuk menguatkan proses generalisasi temuan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Bedjo Siswanto, 1957, Manajemen Tenaga Kerja, SinarBaru, Bandung

Edwin A. Locke, 1997, Esensi Kepemimpinan, Cetakan Pertama, Spektrum, Jakarta.

Ghozali Imam. 2005. Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

Ghozali Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

Kartini Kartono, 1994, Psikologi Manajemen Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan industri. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Mathis, Robert L. dan H. Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia buku 2. Jakarta: Salemba Empat.

Soedjono. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya ".

Sugiyono, 2001. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeto, Bandung.

Sujak, Abi, 1990, Kepemimpinan Manajer, Rajawali, Jakarta

Supranto, J. 1997. Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran. Rineka Cipta,Bandung.

Umar, Husein. 2003. Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa. Ghlia Indonesia, Jakarta.

Mas'ud, Fuad. 2004. Survai Diagnosis Organisasional. Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
Semarang.

www.Telkomsel.com